

Unternehmensführung

Veränderung schafft Zukunft

Wenn Sie als ManagerIn in Ihrem Unternehmen Veränderungen aktiv gestalten und mit den Mitarbeitern schneller umsetzen wollen, dann sollten Sie Emotionen ernst nehmen. Denn jeder von uns muß Veränderung, ob im privaten oder im beruflichen Bereich, erst einmal mental bewältigen, bevor er sie in der Praxis erfolgreich leben kann. In diesem Beitrag erfahren Sie von dem Top-Manager-Berater Manfred Stähle, wie Sie Veränderungen gezielter steuern und rascher realisieren können.



Der international renommierte Managementtrainer Manfred Stähle ist Autor des neuen Hörbuches „Die vier Phasen für erfolgreiche Veränderungen“. Er ist Referent am Institut für Marketing und Handel an der Uni St. Gallen sowie Inhaber der Stähle Training & Consulting in CH-4104 Oberwil

Unternehmen, die heute am Markt erfolgreich sein wollen, müssen permanent Trends erkennen, sich auf neue Gegebenheiten einstellen. Das geht häufig nur über Veränderungen der Unternehmensstruktur. Diese Änderungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Beschäftigten: Im schlimmsten Fall verlieren Menschen ihren Arbeitsplatz. Andere müssen angestammte Verantwortungsbereiche abgeben oder neue übernehmen, sie müssen mit anderen Kollegen zusammenarbeiten oder haben plötzlich einen neuen Chef „vor der Nase“.

Jeder, der schon einmal als Initiator oder als Betroffener in eine Umstrukturierung eingebunden war, hat gesehen, wie lange es dauern kann, bis Maßnahmen greifen – wenn sie überhaupt greifen: Eine Untersuchung von Ernst & Young Consulting hat ergeben, dass bei 90 Prozent aller geplanten betrieblichen Veränderungen das Ziel nicht wie geplant erreicht wird.

Wie werden Veränderungen erfolgreich umgesetzt? 80 Prozent der angestrebten Veränderungsprozesse waren erfolglos, weil trotz der richtigen Strategie die Umsetzung, die emotionalen Aspekte, sträflich vernachlässigt wurden. Der betriebliche Wandel wirkt sich zwar auf Organisationsstrukturen aus – in den Köpfen der Beteiligten ändert sich jedoch nichts. Alles bleibt beim Alten. Für eine gelungene Umsetzung muss man nämlich sehen, was in einem Menschen vorgeht, der mit einer Veränderung konfrontiert wird: Er sieht, wie sich Strukturen um ihn herum auflösen, hört neue Anweisungen und Meinungen – vielleicht von ungewohnter Seite.

Loslassen und annehmen! Ob er die Augen vor der neuen Situation verschließt, ob er in endloses Lamentieren und Klagen verfällt – die Änderung ist nicht abzuwenden: Das bisher Gewohnte und Gültige gehört der Vergangenheit an. In dieser Situation wollen viele Menschen am „Bewährten“ festhalten. Doch wer sich nicht verabschieden kann, wer immer wieder die alten Bilder heraufbeschwört, der wird mit der neuen Situation nicht fertig werden.

Das Zauberwort heißt „Loslassen“. Das bedeutet, die Vergangenheit als vergangen würdigen, abschließen, Bilanz ziehen. Wer das Alte mit einem symbolischen „Ritual“ beendet, der lässt die Vergangenheit los. Erst dann kann er sich dem Neuen zuwenden, die neue Situation vertrauensvoll annehmen und die Vorteile erkennen. Als Manager, als Vorgesetzter oder als Freund können Sie Ihren Mitmenschen helfen, Altes loszulassen und Neues anzunehmen. Dazu muss

man jedoch die emotionalen Phasen eines Veränderungsprozesses genauer betrachten. Jeder Änderungsprozess lässt sich in vier Phasen gliedern, und zwar

- **Überraschung/Unsicherheit** (Phase 1): Erfährt der Betroffene von der bevorstehenden Veränderung, dominieren die typischen Merkmale von Überraschung und Unsicherheit sein Verhalten. Die Ziele der Veränderung werden oft verdrängt.
- **Festhalten** (Phase 2): Daraufhin versucht er die alte Situation zu verteidigen und sie krampfhaft festzuhalten. („Das ist ja alles gut und schön, aber das gilt doch nicht für uns...“). Er versucht es zu verdrängen („Das kann doch nicht wahr sein!“ – „Warum gerade bei uns?“). Darauf folgen manchmal Schuldzuweisungen, sich selbst und anderen gegenüber. Dieses Festhalten kann oftmals lange und intensiv erfolgen, eine Menge Energie rauben und ist der eigentliche Engpass eines jeden Veränderungsprozesses.
- **Loslassen** (Phase 3): Darauf folgt dann die Phase des Loslassens, in der er von der alten Situation Abschied nimmt und sich zuerst nur verbal zu den Zielen der Veränderung bekennt.
- **Aktiver Aufbau** (Phase 4): Schliesslich wird der Wandel und damit der aktive Aufbau der neuen Strukturen aktiv in die Tat umgesetzt. Diese vier Phasen lassen sich bei jeder Art von Veränderungsprozessen feststellen.

Dazu ein Beispiel: Die Unternehmensleitung eines Konzerns beschließt, eines seiner Werke zu schließen. In den Fernsehnachrichten gibt es Interviews mit den Betroffenen: Ein Arbeiter winkt ab und lächelt in die Kamera: „Das kann nur ein Missverständnis sein. Die können uns doch nicht einfach auf die Straße setzen!“ Er will

FESTHALTEPROGRAMME“ WIRKEN DIREKT
AUS DEM UNTERBEWUSSTSEIN UND STEuern
UNSERE EMOTIONEN. DIESE REAKTIONEN
SIND IN DER REGEL MIT DER VERNUNFT
NICHT NACHVOLLZIEHBAR



und kann es einfach nicht „wahr haben“. Typisch für die Phase eins. Ein anderer ruft nach dem Staat, der ja eine Verantwortung für diese Arbeitsplätze hat und hofft, so sei die Situation zu retten. Dieser steckt mitten in Phase zwei. Am Ende der Festhalte-Phase ist der Betriebsratsvorsitzende, denn er will das „nicht einfach hinnehmen“, sondern über die „Entscheidung an sich“ oder „zumindest die Sozialpläne“ zäh mit der Geschäftsleitung verhandeln. Jemand, der bereits im Begriff des Loslassens ist, wird sicherlich relativ schwer zu finden sein, denn diese Situation ist für die Betroffenen zu aktuell und in der Bedeutung zu gravierend. Doch da findet sich noch jemand: „Ich stehe kurz vor der Rente und habe mich sowieso schon einigermaßen damit abgefunden, etwas anderes zu machen, doch die Arbeit und die Kollegen werden mir fehlen“. Er trauert bereits um die alte Situation (Phase drei).

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie verschiedene Menschen die vier Phasen mit verschiedener Geschwindigkeit und anderer Intensität durchlaufen. Aber jeder von ihnen lässt sich in eine der Phasen einordnen. Auch wird deutlich, dass sich unmittelbar nach der Veränderung der überwiegende Teil der Betroffenen in Phase eins oder zwei befindet. Wie lässt sich nun das Wissen um die Veränderungsphasen gezielt einsetzen, um den Prozess zu unterstützen, zu beschleunigen und Reibungsverluste zu vermeiden? Lässt man die Betroffenen damit alleine oder versucht man Veränderung zu erzwingen, werden sie viel länger als notwendig in der Festhaltephase verharren. Denn früher einmal angelegte „Festhalteprogramme“ wirken direkt aus dem Unterbewusstsein und steuern seine Emotionen. Diese Reaktionen sind in der Regel mit der Vernunft nicht nachvollziehbar, führen aber durch das richtige Verhalten der Umwelt zur mentalen Verarbeitung der Situation und damit zur Annahme der Veränderung. Einige Regeln, die einen Veränderungsprozess erleichtern, lassen sich daraus ableiten.

Egal ob die Veränderung im privaten oder im beruflichen Bereich stattfindet, es handelt sich immer um die gleichen Phasen. Und für jede Phase gibt es eine entsprechende Verhaltensweise, um den Prozess zu beschleunigen und Hilfestellung zu geben. Daher lohnt es sich, ein Gefühl zur Unterscheidung der einzelnen Phasen zu entwickeln. Hier zwei Anwendungsbeispiele aus dem privaten und beruflichen Bereich.

► **Überraschung** (Phase 1): Privat: Einer ihrer besten Freunde wird von seiner Lebensgefährtin verlassen. Er befindet sich in der Phase eins. Vielleicht verdrängt er noch die Tatsache. Wie verhalten Sie sich? Respektieren Sie seine Gefühle und nehmen sie seine Ängste ernst. Verzicht auf „gutgemeinte“ Ratschläge und die Aussicht auf „bessere Zeiten“. Er wird dies zu diesem Zeitpunkt nicht annehmen können und fühlt sich nicht verstanden. Geschäftlich: Sie planen die Einführung eines neuen EDV-Systems. Ihre Mitarbeiter sind überrascht und nicht sehr aufgeschlossen. Respektieren Sie dieses Gefühl, führen Sie intensive Einzelgespräche. Stellen Sie dabei Fragen, die Ihr Gegenüber beantworten soll. So wird er Stück für Stück die Orientierung wiedergewinnen. Bringen Sie dabei Ihr Vertrauen in jeden Einzelnen zum Ausdruck. Stellen Sie die menschlichen Werte und Aspekte in den Vordergrund.

► **Festhalten** (Phase 2): Privat: Ihr Freund hat die erste Phase überwunden, doch er redet noch oft von seiner Freundin und den gemeinsamen glücklichen Momenten. Wenn er eine Frau sieht, gefällt sie ihm nur, wenn sie der Verflissenen ähnlich sieht. Er befindet sich in der Phase des Festhaltens. Drängen Sie Ihren Freund nicht, sein Verhalten zu ändern. Er braucht Zeit, um durch diese Phase zu gehen. Fragen Sie ihn bei Gelegenheit nach „Zielen und Perspektiven“. Beispiel: Könntest du dir vorstellen, diese Frau (er hat gerade wieder eine entdeckt, die der „Verflissenen“ ähnlich sieht) später mal zu einem Kinobesuch einzuladen? Oder auch: Unter welchen Umständen könntest du dir eine Zukunft ohne eine feste Beziehung vorstellen?

Geschäftlich: Im Unternehmen ist nun die Zeit gekommen, die Betroffenen in den Prozess einzubeziehen, sie zu Beteiligten zu machen. Eine sture und unangebrachte Eile führt zu Blockaden und hilft keinem weiter. Erarbeiten Sie mit ihren Mitarbeitern zuerst die Gemeinsamkeiten des „Neuen“ mit dem „Bisherigen“

VERÄNDERUNG HERBEIZUFÜHREN IST EINE KLASSISCHE MANAGEMENT-AUFGABE



und erst dann diskutieren Sie die Vorteile der neuen EDV-Lösung. Dieses Vorgehen baut Blockaden ab und hilft den Betroffenen sich zuerst mental mit der neuen Situation auseinander zu setzen. Sie sind so besser in der Lage, die neue Situation Stück für Stück anzunehmen. Aber es ist ein Prozess der Zeit benötigt und voraussetzt, dass Sie die mentale Fähigkeit haben, sich ganz in die Situation Ihrer Mitarbeiter zu versetzen.

► **Loslassen** (Phase 3) Privat: Ihr Freund ist bereit loszulassen. Nach einem letzten gemeinsamen Gespräch mit seiner ehemaligen Freundin hat er es akzeptiert: „Ja, diese Beziehung ist definitiv zu Ende und ich glaube es ist für beide gut so.“ Fragen Sie ihn nach seinen persönlichen Anliegen und geben Sie ihm konkrete Hilfestellung. Suchen Sie nach neuen Ideen und Wegen, die veränderte Situation einzurichten. „Neue Freundin suchen oder solo bleiben – Vor- und Nachteile?“ Geschäftlich: Nachdem Sie im Unternehmen in Sachen neuer EDV bis zu dieser Phase eher Einzelgespräche geführt und sich auf die Situation der einzelnen Personen eingestellt haben, können Sie nun – vorausgesetzt, der überwiegende Teil der Belegschaft befindet sich in der Phase Loslassen, jetzt Gruppendiskussionen führen, gemeinsame Ziele entwickeln, Ideen und konstruktive Rückmeldungen der Mitarbeiter zum Thema aufnehmen und zur Diskussion stellen. Die Belegschaft ist jetzt bereit für einen Erfahrungsaustausch mit anderen Abteilungen oder Firmen.

► **Aktiver Aufbau** (Phase 4): Privat: Der Wandel ist vollzogen. Helfen Sie nun, die neue Situation einzurichten. Unterstützen Sie Ihren Freund bei auftauchenden Schwierigkeiten und ersten Versuchen zum Beispiel Kontakt zu einer Frau aufzunehmen „die eigentlich ganz nett ist“. Das zeigt, dass er die alte Sache überwunden hat und aktiv ist. Geschäftlich: Unterstützen Sie die Implementierung der neuen EDV nach Kräften. Helfen Sie beim Pilotprojekt und kümmern Sie sich um eventuell auftauchende Schwierigkeiten persönlich. Schaffen Sie Erfolgserlebnisse und verstärken Sie diese durch eine besonders positive Rückmeldung.

Häufiger Fehler in dieser Phase: Die Beziehung zu den Mitarbeitern wird etwas vernachlässigt in der Meinung, die sind ja über dem Berg. Wichtig: Pflegen Sie die persönliche Beziehung zu Ihren Mitarbeitern auch in dieser Phase. So können Sie aus einer Krise eine Chance machen, von der alle Beteiligten auch noch nach der erfolgreich installierten Veränderung profitieren.

Auch in Phase vier kann es im persönlichen wie auch geschäftlichen Bereich durch negative Ereignisse oder Personen – die noch in vorigen Phasen festhängen – durchaus zu Rückfällen kommen. Passen Sie auf und gehen Sie adäquat darauf ein. Generell gilt: Wenn Sie es mit Gruppen zu tun haben, achten Sie darauf, in welcher Phase sich die überwiegende Mehrheit befindet. Dafür wählen Sie dann die passende Ansprache.

Veränderung herbeizuführen ist eine klassische Management-Aufgabe. Auch wenn die Veränderung eine „untergeordnete“ Abteilung betrifft, muss das Management mit gutem Beispiel vorausgehen und den Prozess durch sein Verhalten bestmöglich unterstützen. Dabei gilt es, Folgendes zu beachten:

- Das Management muss voll hinter der Veränderung stehen und dies glaubwürdig kommunizieren. Die eigene Überzeugung muss spürbar sein und in der Bereitschaft resultieren, wirkliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Alles was aktionsorientiert ist und den neuen Zielen dient, sollte vom Management unterstützt und gelobt werden. Erfolgserlebnisse sollten bewusst geschaffen werden!
- Wir leben heute in vernetzten Systemen. Schenken Sie deshalb den Auswirkungen „Ihrer“ Veränderung auf andere Bereiche des Unternehmens gebührende Beachtung. Erahnen Sie eventuell auftretende Schwierigkeiten, sorgen Sie für Lösungen, diskutieren Sie diese und bereiten Sie geeignete Massnahmen vor.
- Lernen Sie zu unterscheiden, ob ein Mitarbeiter wirklich gegen das neue Projekt ist oder ob er sich nicht einfach in Phase zwei befindet und deshalb opponiert. Noch am Alten festzuhalten, bedeutet nicht, gegen den Aufbau neuer Strukturen oder Werte zu sein, sondern entspricht lediglich dem natürlichen Veränderungsprozess. Wenn Sie das rechtzeitig erkennen, können Sie unnötige Spannungen, Missverständnisse, Frustrationen und Blockaden sowie Unverständnis gegenüber dem Management leicht vermeiden.

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV ZU GESTALTEN
HEISST, EIN STÜCK ZUKUNFT ZU GESTALTEN



► Wenn Sie unsere gesellschaftlichen „Rituale“ einmal genauer untersuchen, werden Sie feststellen, dass sie immer mit Veränderungsprozessen in Verbindung stehen. Sie dienen dazu, eine Phase abzuschliessen und eine neue zu beginnen. Machen Sie sich diese Gepflogenheiten zu Nutze und setzen Sie im Berufsleben bewusst Rituale ein, um das Alte abzuschliessen und Neues zu beginnen. Die Menschen akzeptieren die Veränderung dann leichter.

Unser gesellschaftliches Leben ist voller Beispiele: Ob es sich dabei um den „ersten Schultag“, die Hochzeit, den Einstand ins Unternehmen, das Geburtstag- und Silvesterfeiern oder die Verabschiedung aus dem Berufsleben handelt... – zelebriert wird die Veränderung. Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten heisst, ein Stück Zukunft zu gestalten. Das gilt für alle Veränderungsprozesse – Ihre eigenen, die Ihrer Freunde und die des beruflichen Alltags. Hat man die Zusammenhänge erst einmal erkannt, erlebt man zukünftige Veränderungsprozesse bewusster und kann noch eine Menge weiterer Möglichkeiten finden, dieses Wissen praktisch umzusetzen.

Kontakt: www.staehle.ch, joy@staehle.ch



pure

Das neue Profilleuchten-System
Einfach. Intelligent. Ökonomisch.

Der Name ist Programm:

- klares, elegantes Design
- richtungsweisend einfache technische Lösungen
- unzählige Variationen mit wenigen Bauteilen
- von Bartenbach Lichtlabor berechnete Alu-Reflektoren
- kontrollierter Lichtaustritt für höchste Wirtschaftlichkeit

Das ist unser Angebot.
Fordern Sie uns heraus!

 planlicht

Fiecht Au 25
A-6130 Schwaz/Vomp
Tel. 0043/(0)5242/71608
Fax 0043/(0)5242/71283
info@planlicht.com
www.planlicht.com

